

# Diez claves para vender nuestra empresa

Ten keys to selling our company

## Dez chaves para vender nossa empresa

\*Cr. Gustavo Weigel  
gweigel@weigelhaller.com.uy  
WEIGEL HALLER



**L**a decisión estratégica de vender nuestra empresa total o parcialmente, en ocasiones está provocada por la ausencia de sucesión, la necesidad de inyectar capital, aumentar el financiamiento, incorporar tecnología o abrir nuevos canales de comercialización, entre otras posibles razones. A la hora de decidir vender, existen algunas claves del proceso que es importante cuidar.

Para conocer algunas de esas claves, hemos entrevistado al contador Gustavo Weigel \*, Director de WEIGEL HALLER, firma boutique de finanzas corporativas que desarrolla su actividad profesional especialmente en procesos de mergers & acquisitions, valuación de negocios y proyectos de inversión.

Weigel ha intervenido en relevantes transacciones de negocios en los más diversos giros de la actividad económica, en nuestro país y en la región, habiendo asesorado tanto a compañías multinacionales como a empresas familiares en los últimos veinte años, y en base a su experiencia nos ha comentado sus diez claves. Las que resumimos a continuación:

# 1.

### **Estrategia**

Realizar un análisis profundo del posicionamiento de la empresa en el mercado, los factores de éxito, las debilidades, su continuidad, los objetivos de los accionistas o dueños, y establecer una estrategia de salida.

# 2.

### **Long List / Short List**

Analizar el mercado, los competidores, los principales clientes, los proveedores



Dr. Gustavo Weigel durante su exposición en el Desayuno de Trabajo del 30 de julio pasado en el Auditorium de WTC Montevideo

The strategic decision to totally or partially sell our company, is sometimes caused by the absence of a successor, the need to inject capital, increase financing, incorporate technology or open new channels of commercialization, as well as other possible reasons. When deciding to sell, there are a number of keys to the process that are important to consider.

To learn about some of these keys, we interviewed accountant Gustavo Weigel \*, Director of WEIGEL HALLER, a corporate financial firm that deals in processing mergers & acquisitions, appraising companies and investment projects.

Weigel has intervened in relevant business transactions in the most diverse economic activities, in our country and the region, having advised both multinational companies and family businesses in the past twenty years, using his experience as the basis for his ten keys. We will highlight them below:

A decisão estratégica de vender nossa empresa total ou parcialmente às vezes é provocada pela ausência de um sucessor, a necessidade de obter novos capitais, aumentar o financiamento, incorporar tecnologia ou abrir novos canais de comercialização, dentre outros motivos. Existem alguns elementos chave do processo de venda que devemos levar em conta na hora de vender.

Para conhecermos algumas destas chaves, consultamos o contador Gustavo Weigel \*, Diretor da WEIGEL HALLER, firma butique de finanças corporativas que desenvolve sua atividade profissional especialmente em processos de mergers & acquisitions, valuação de negócios e projetos de investimento.

A Weigel participou de importantes transações de negócios em diversos setores da atividade econômica, no Uruguai e na região. Nos últimos 20 anos tem assessorado empresas multinacionais e empresas familiares, e, com base na sua experiência, falou sobre suas dez chaves, resumidas a seguir:

más importantes, y preparar una lista de potenciales compradores, estudiarlos minuciosamente y segregar una lista corta de candidatos a los cuales acercarse.

# 3.

## **Valuación**

Encargar una valuación de la empresa, profesional y objetiva, que en base a métodos técnicos de utilización internacional permitan arribar a un rango de valor de la compañía para utilizar como base para la fijación de un precio de negociación. Es importante considerar que a estos efectos, valor y precio surgen en forma diferente.

# 4.

## **Factores distintivos**

Identificar en la empresa aquellos factores que por ser distintivos del resto de los competidores determinan una ventaja adicional que el potencial comprador está dispuesto a reconocer como un plus en su formación de precio para la oferta de la transacción. Concéntrese en estos value drivers.

# 5.

## **Especialista**

Contrate un especialista externo para conducir el proceso de la transacción. Su experiencia y la diversidad de casos en los que ha actuado le serán de mucha ayuda para no cometer errores durante el largo proceso de venta. Recuerde que usted es un experto en su propio negocio, pero no en mergers & acquisitions. Procure otorgar un solo mandato en exclusiva y resérvese usted mismo para las instancias finales.

# 6.

## **Atienda el negocio**

El día a día de su negocio no puede decaer porque haya iniciado un proceso de venta del mismo. Todo lo contrario, es necesario que usted se aboque con toda su energía a la gestión y crecimiento durante este período. Será necesario mantenerlo lo más alto posible, y para ello usted no debe distraerse en el proceso de la transacción en sí.



# 1.

## **Strategy**

Make a profound analysis of the company's position in the market, its successes, its weaknesses, its continuity, the objectives of the share holders or owners, and establish an exit strategy.

# 2.

## **Long List / Short List**

Analyze the market, competitors, main clients, most important suppliers, and prepare a list of potential buyers, study it meticulously and separate a short list of candidates to approach.

# 3.

## **Valuation**

Get an appraisal of the company, professional and objective, that is based on methods of international utilization techniques that will allow you to arrive at a range of the company's value to use as a base for negotiating. It is important to consider that these effects, value and price arise differently.

# 4.

## **Distinctive factors**

Identify those factors in the company that, because they are different from the rest of the competition, could determine an additional advantage that a potential buyer is willing to recognize and a plus when setting a price for the transaction. Concentrate on these value drivers.

# 5.

## **Specialist**

Hire an external specialist to conduct the transaction process. His experience and the diversity of cases that he has worked with will be a great help so as to not make any mistakes during the long selling process. Remember that you are an expert in your own field, but not in mergers & acquisitions. Be sure to execute a single exclusive mandate and get ready for the final instances.

# 6.

## **Take care of your business**

The everyday business of your company cannot decline because you have started to sell the business. On the contrary, you must put all your energy into management and growth during this period. You will need to keep it as high as possible, and to do so you must not be distracted by the transaction process.



**1. Estratégia**  
Realizar uma análise profunda do posicionamento da empresa no mercado, os fatores de sucesso, as fraquezas, sua continuidade e os objetivos dos acionistas ou donos, estabelecendo uma estratégia de saída.

**2. Long List / Short List**  
Analisar o mercado, a concorrência, os principais clientes, os fornecedores mais importantes, e preparar uma lista de compradores potenciais. Analisá-los detalhadamente e fazer uma lista curta de candidatos cuidadosamente selecionados.

**3. Valuação**  
Realizar uma valuação da empresa, profissional e objetiva, a qual, com base em métodos técnicos de uso internacional, possibilite a definição do valor da companhia, a ser utilizado na fixação do preço de negociação. É importante considerarmos que, neste caso, valor e preço surgem de maneiras diferentes.

**4. Fatores diferenciais**  
Identificar os fatores que diferenciam sua companhia das outras, tornando-se uma vantagem adicional que o potencial comprador reconhecerá como um elemento importante e levará em conta na hora de definir o preço para a oferta da transação. Concentre-se nestes value drivers.

**5. Especialista**  
Contrate um especialista externo para conduzir o processo da transação. Sua experiência servirá de ajuda para não errar durante o longo processo de venda. Lembre que você é um experto no seu negócio, mas não em mergers & acquisitions. Tente deixar esas operações nas mãos de uma só empresa e participe somente na instância final do processo.

**6. Atenda ao negócio**  
O dia a dia do seu negócio não pode ser descuidado porque o processo de venda tenha sido iniciado. Pelo contrário, é necessário que você trabalhe com todas suas energias para que sua empresa cresça durante este período. Será necessário manter seu negócio num nível muito alto, para o qual você deve prestar atenção ao processo da transação.

**7. Prepare a empresa**  
Antes de iniciar o processo de uma transação é imprescindível organizar, ordenar, atualizar, formalizar todas as áreas e aspectos relevantes que fazem com que seu modelo de negócio e suas informações sejam fortes. Posteriormente a empresa será submetida a um due diligence do comprador, e deverá passar no teste se desejar continuar na negociação.

# 7

## Prepare la empresa

Previamente a iniciar el proceso de una transacción es imprescindible organizar, ordenar, actualizar, formalizar todas las áreas y aspectos relevantes que hacen a las fortalezas del modelo de negocio y su información. La empresa será sometida a un due diligence del comprador, y deberá poder soportarlo con éxito para poder continuar en la negociación.



# 8

## Presentación

Colabore con el especialista que contrate en la preparación de las presentaciones de la empresa. Este tendrá varias instancias de interacción con los potenciales compradores, para lo cual preparará sets de información de diverso grado de confidencialidad a medida que vaya avanzando en la negociación. Necesitará tomar conocimiento amplio del modelo de negocio, sus proyecciones y factores de éxito, pero también de los problemas, contingencias y debilidades, para poder armar los resúmenes e informes que tendrá que exhibir en el primer approach, en el data room inicial, y posteriormente en la negociación.



# 9

## Financiamiento

Maneje objetivos primarios y secundarios en cuanto a la conformación del precio y la forma de pago. La amplitud de criterio le permitirá determinar mayor cantidad de alternativas para estructurar la transacción, y facilitará el trabajo del especialista en obtener el apoyo de bancos, organismos de crédito o fondos de inversión que participen junto con el comprador en la transacción.

# 7

## Prepare the company

Before you initiate a transaction you must organize, order, update, formalize all the relevant areas and aspects that make your business model and your information strong. The buyer will do due diligence on the company, which it must be able to withstand successfully in order to continue with the negotiations.

# 8

## Presentation

Collaborate with the specialist you hire to prepare the company's presentation. He will have several interactions with potential buyers, for which he will prepare sets of information of different degrees of confidentiality as the negotiations advance. He will need to have broad knowledge of your business model, projections and successes, and also the problems, contingencies and weaknesses, to be able to put together the summaries and reports that he will be exhibiting in the first meeting, in the initial data room, and finally in the negotiation.

# 10

## Confidencialidad

Recuerde que el deal no está cerrado hasta que no esté firmada la última versión del sales and purchase agreement, y el acuerdo de sindicación de acciones, si lo hubiera. Hasta ese momento, evite hacer pública la transacción, pues podría perjudicar el propio proceso e inclusive el precio. Aún después del closing, tome en consideración los efectos, y elija el mejor momento y la mejor forma de comunicar en conjunto con el comprador.

# 9

## Financing

Manage primary and secondary objectives in terms of the price structure and the method of payment. The wide range of criteria will allow you to determine the greatest number of alternatives to structure the transaction, which will facilitate the specialist's job to get backing from the banks, credit organizations or investment funds that will participate with the buyer in the transaction.

# 10

## Confidentiality

Remember that the deal is not closed until the last version of the sales and purchase agreement and the shareholder's agreement, if there is one, are signed. Until then, do not publicize the transaction, since it could interfere in the process and even the price. Even after the closing, take consideration of the effects, and choose the best moment and the best way to make the transaction public together with the buyer.



**8. Apresentação**  
Colabore com o especialista contratado nos preparativos das apresentações da empresa. Este realizará vários encontros com potenciais compradores, para o qual preparará sets de informações de diferente grau de confidencialidade à medida que a negociação avance. Será necessário que você tenha um amplo conhecimento do modelo de negócio, suas projeções e fatores de sucesso, mas também dos problemas, contingências e fraquezas, para poder armar os resumos e relatórios que deverá exibir no primeiro approach, no data room inicial, e posteriormente na negociação.

**9. Financiamento**  
Estabeleça objetivos primários e secundários quanto ao preço e a forma de pagamento. Um critério amplo possibilitará determinar mais alternativas para estruturar a transação e facilitará o trabalho do especialista na hora de obter o apoio de bancos, órgãos de crédito e fundos de investimento que participem com o comprador na transação.

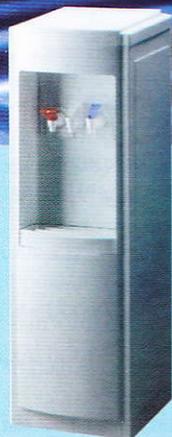
**10. Confidencialidade**  
Lembre que o deal não está fechado até que a última versão do sales and purchase agreement – e o acordo de sindicación de ações, se fosse o caso – não tenha sido assinada. Até esse momento, evite informar o público sobre a transação, pois poderia prejudicar o processo e até o preço. Depois do closing, leve em consideração os efeitos e escolha o melhor momento e a melhor forma de comunicar a notícia, junto ao comprador.



**AGUA PURA**

**CrystalWaters**

**DISPENSADORES DE AGUA**



[www.crystalwaters.com.uy](http://www.crystalwaters.com.uy)

**BAJO COSTO MENSUAL  
SIN DEPENDER DE TERCEROS  
AGUA FILTRADA PURA 100% POTABLE  
SIN ALMACENAMIENTO DE BOTELLONES  
FUENTE INAGOTABLE DE AGUA LAS 24 Hs  
DOS TEMPERATURAS DE AGUA: CALIENTE Y FRIA**



EDRAL S.R.L. CONVENCION 1382 / 313 MONTEVIDEO - URUGUAY TEL: 29025518 / 29022551 / CEL: 094 606 404